

แผนบริหารความเสี่ยง

ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ / หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้

การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมิน ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

1.2 หลักการ

ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย ได้จัดระดับของการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 มีการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก

ระดับที่ 2 มีการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ

ระดับที่ 3 มีการเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี

ระดับที่ 4 มีการบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

ระดับที่ 5 มีการปลูกฝังให้บริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกิจกรรมปกติและเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

1.3 ประเภทของความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย โดยระดมความคิดจากผู้บริหารการระบุความเสี่ยงเป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กรได้ข้อสรุปเป็นประเภทความเสี่ยงด้านต่างๆ ของศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) เช่น ความสัมพันธ์กับลูกค้า
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) เช่น บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งบประมาณไม่เพียงพอ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม การเรียกเก็บค่าบริการล่าช้า
4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) เช่น ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน ขาดแผนงานในงานที่มีความเสี่ยงต่อชีวิตและร่างกาย การกำจัดของเสียและสิ่งปฏิกูล

2. แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเริ่มต้นและพัฒนา

- การประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานเบื้องต้น
- การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- กำหนดกิจกรรม
- จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก
- จัดทำกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร กรอบการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหารจัดการ การแบ่งประเภทความเสี่ยงโดยการพิจารณาจากการดำเนินงานที่มีผลกระทบสูง
- จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระยะที่ 2 การทำให้เป็นผลสำเร็จ

- การผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- การสื่อสาร การอำนวยความสะดวกในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย
- การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่ใช้ในการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง
2. การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง

เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการที่จะจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ได้ ความเสี่ยงเหล่านั้นต้องระบุไว้ก่อนแล้ว โดยการระบุปัจจัยเสี่ยงมีกระบวนการที่จะต้องทำ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นและการระบุ ความเสี่ยงที่จะทำให้วัตถุประสงค์นั้นไม่สามารถระบุได้

3.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายในองค์กรมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับกิจกรรม โดยวัตถุประสงค์ควรระบุถึงสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นคาดหวังที่จะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการที่จะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ”

ในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายอาจจะไม่บรรลุความสำเร็จ เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นปัจจัยเสี่ยงจะต้องเริ่มต้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือขององค์กรออกมาเป็นอันดับแรก ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร
2. วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไป สำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่ง วัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กร จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับกิจกรรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดภารกิจขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
3. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
4. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
2. เป้าหมายต้องวัดผลหรือประเมินผลได้
3. เป้าหมายต้องสามารถปฏิบัติให้บรรลุได้
4. ต้องสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
5. ต้องกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

3.1.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย เสียโอกาส

ปัจจัยเสี่ยงควรจะมีต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

ปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้านคือ ปัจจัยเสี่ยงภายนอกและปัจจัยเสี่ยงภายใน
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กรเอง เช่น

- เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย
- คู่แข่ง
- เทคโนโลยี
- ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น

- วัฒนธรรมองค์กร
- นโยบายการบริหารและการจัดการ
- ความรู้ / ความสามารถทักษะของบุคลากร
- กระบวนการทำงาน
- ข้อมูล / ระบบสารสนเทศ
- เครื่องมืออุปกรณ์

3.2 การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การคาดคะเนหรือคำนวณโอกาสที่จะเกิดมูลเหตุที่นำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งมีประโยชน์ดังนี้

- เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน
- เพื่อใช้ในการพิจารณากำหนดจุดควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ
- เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในโดยการเปรียบเทียบมูลค่าความเสียหายกับค่าใช้จ่ายในการควบคุม
- เพื่อใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์ถึงมูลเหตุที่อาจนำไปสู่ความเสียหายหรือความสำเร็จของงานอย่างเป็นระบบ มี 4 ขั้นตอน คือ

- การพิจารณามูลเหตุที่นำไปสู่ความเสียหาย
- การประเมินความเสี่ยงและความเสียหาย
- การประเมินประสิทธิภาพของการควบคุม

3.2.1 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนต่อจากการระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงซึ่งจะเริ่มจากการประเมินความเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมก่อนโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาสและ / หรือความถี่ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น แล้วจึงทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่ามีกิจกรรมควบคุมใดบ้างที่จะลดความเสี่ยง ทั้งด้านระดับผลกระทบและโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดขึ้น โดยทั่วไปการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงจะพิจารณาจากระดับนัยสำคัญของผลกระทบและระดับของโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากการประเมินเป็นมูลค่าที่แท้จริงจะทำได้ยาก อย่างไรก็ตามหากการปฏิบัติงานได้มีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะสามารถประเมินความเสี่ยงเป็นมูลค่าที่ชัดเจนได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและต้องพิจารณาปัจจัย

อื่น ๆ ประกอบ เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีโอกาสที่จะเกิดสูงมาก ถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสียดังกล่าวในแต่ละครั้งเป็นเงินจำนวนน้อย แต่ในภาพรวมอาจก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างมีสาระสำคัญต่อองค์กรได้

การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) และความถี่ที่จะเกิดขึ้นหรือโอกาสที่เกิดความเสี่ยง โดยการใช่วิธีการให้คะแนน ดังนี้

1. พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

		คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	1 – 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	2 – 3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

2. พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบต่อศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนผลกระทบ ดังนี้

2.1 ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรและการเงิน

		คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 500,000 แต่ไม่เกิน 1,000,000 บาท	5
สูง	มากกว่า 100,000 แต่ไม่เกิน 500,000 บาท	4
ปานกลาง	มากกว่า 50,000 แต่ไม่เกิน 100,000 บาท	3
น้อย	มากกว่า 10,000 แต่ไม่เกิน 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

2.2 ผลกระทบของความเสี่ยงต่อชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งมีผลสืบเนื่องถึงลูกค้า

		คะแนน
สูงมาก	มีการพาดหัวข่าวทั้งสื่อวิทยุ และ โทรทัศน์	5
สูง	มีการเผยแพร่ในวงกว้าง เช่น วิทยุ	4
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์	3
น้อย	มีการเผยแพร่ในวงจำกัด	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

2.3 ผลกระทบความเสี่ยงต่อระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ

		คะแนน
สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า	5
สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	4
ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	3
น้อย	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้	2
น้อยมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ	1

2.4 ผลกระทบต่อความเสี่ยงของบุคลากร

		คะแนน
สูงมาก	ถูกเลิกจ้าง	5
สูง	ถูกลงโทษทางวินัย	4
ปานกลาง	คุณภาพชีวิตและบรรยากาศการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	3
น้อย	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	2
น้อยมาก	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง	1

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูงแต่อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำและโอกาสจะเกิดความเสี่ยงมีน้อย การวิเคราะห์ความเสี่ยง 2 จุดนี้ต้องใช้วิจารณญาณอย่างมากว่าควรอยู่ในระดับใดเพราะการวัดผลความเสี่ยงทำได้ยาก

3.2.2 กิจกรรมควบคุม

กิจกรรมควบคุม หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยกิจกรรมควบคุมเหล่านี้มีเป้าหมายหลักในการทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน สร้างความเชื่อถือในข้อมูลและรายงานการปฏิบัติการต่าง ๆ

หลังจากหน่วยงานทำการประเมินความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรมจนได้ผลลัพธ์ของการประเมินความเสี่ยงอยู่ในรูปของตารางผลกระทบและโอกาสแล้ว (Risk Profile) ขึ้นต่อไปผู้ประเมินจะต้องทำการระบุถึงกิจกรรมควบคุมของแต่ละปัจจัยเสี่ยงออกมา ซึ่งหลักในการกำหนดกิจกรรมควบคุมควรแบ่งกิจกรรมควบคุมให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานจริงตามปกติ โดยที่กิจกรรมควบคุมควรจะมีข้มงวดมากน้อยเพียงใดควรขึ้นอยู่กับความสำคัญและระดับความเสี่ยงที่ได้ทำการประเมินไปก่อนหน้านี้

3.2.3 การประเมิน / วิเคราะห์ ความเสี่ยงที่เหลือหลังการควบคุม

เมื่อประเมินความเสี่ยงและทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้แล้ว หน่วยงานจะต้องพิจารณาว่าระดับการควบคุมของกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ ขององค์กรหรือของหน่วยงานนั้นมีอยู่ในระดับใดเพียงพอและสามารถรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ ดังนั้น จึงต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยใช้วิธีการประเมินความเสี่ยงตามผลกระทบและโอกาสเกิดตั้งระบุไว้ข้างต้น และกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk tolerance)

ถ้าหน่วยงานประเมินแล้วคิดว่ากิจกรรมควบคุมนั้นยังไม่เพียงพอต่อการทำให้ระดับของความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ในระดับที่รับได้ หน่วยงานจะต้องทำการวางแผนเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการความเสี่ยง

3.3 การบริหาร / จัดการความเสี่ยง

3.3.1 ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงที่ยังเหลือหลังกิจกรรมควบคุม โดยส่วนใหญ่จะดูจากรดับความเสี่ยง
2. ระบุทางเลือกต่าง ๆ หรือมาตรการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อกำจัดหรือลดความเสี่ยงที่หน่วยงานได้พิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ
3. ศึกษาค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยควรใช้การวิเคราะห์ผลได้ ผลเสีย ของแต่ละมาตรการว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์คือ
 - ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาวรวมถึงโอกาสดีต่าง ๆ ในอนาคต เป็นต้น
 - ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น
4. เลือกมาตรการที่ดีที่สุดเพื่อใช้เป็นมาตรการจัดการความเสี่ยง และจัดทำแผนงานขึ้น โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลา ทรัพยากรที่ต้องใช้ และมาตรการในการติดตามผล รวมถึงแผนการการรายงานผลการประเมินและจัดการความเสี่ยงให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ

3.3.2 การวางแผนจัดการความเสี่ยง

เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงรวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้แล้วหรือไม่ โดยที่ระดับดังกล่าวผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดขึ้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นยังไม่มีกิจกรรมควบคุมหรือมีกิจกรรมควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับความเสี่ยงนั้น หน่วยงานจะต้องวางแผนจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้อง

พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้รับจากมาตรการจัดการความเสี่ยงว่าคุ้มค่าหรือไม่ โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ

1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการหรือยอมรับได้

3.3.3 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

แนวทางการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง

ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1. การยอมรับ (Take) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
2. การดูแลแก้ไข (Treat) คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. การยกเลิก (Terminate) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น
4. การโอนความเสี่ยง (Transfer) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

3.3.4 การสอบทานและติดตามการบริหารความเสี่ยง

การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการบริหารความเสี่ยง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

- Risk Owner มีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติจริงและมีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป
- มีการตรวจสอบและสอบทานอื่น ๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมทันเวลา
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อกรรมการบริหารความเสี่ยง

4. ความเสี่ยงและมาตรการควบคุมความเสี่ยงของศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย

ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย พิจารณากำหนดความเสี่ยงตามภารกิจหน้าที่ คือ การวิจัยและพัฒนา การให้บริการตรวจวิเคราะห์และทดสอบ และการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งกำหนดมาตรการควบคุมสำหรับการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ โดยมีความเสี่ยงที่ระบุได้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

การให้บริการตรวจวิเคราะห์และทดสอบ

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์

แยกเป็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้ ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการควบคุม
1.1 ความสัมพันธ์กับลูกค้า	- มีการประชาสัมพันธ์และติดตามความพึงพอใจของลูกค้า
1.2 การรายงานผลล่าช้า	- ติดตาม กำกับ การดำเนินงานให้เป็นไปตาม SOP ที่กำหนด
1.3 ภาระงาน :ปริมาณตัวอย่างมากเกินไป ขีดจำกัดของบุคลากร	- วางแนวทางการให้บริการให้สอดคล้องกับทรัพยากรทาง ห้องปฏิบัติการที่มีอยู่
1.3 ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	- มีการรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลทุก 6 เดือน

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

แยกเป็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการควบคุม
2.1 บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	- สร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม - มีระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรม - สร้างความสามัคคีร่วมมือระหว่างกลุ่มงานภายใน ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย - ให้การตอบแทนและยกย่องผู้ประสบความสำเร็จ
2.2 งบประมาณไม่เพียงพอ	- ดำเนินนโยบายเชิงรุกในการของบประมาณเพื่อให้โครงการ สำเร็จตามเป้าหมาย
2.3 ความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร	- ให้มีแผนการจัดส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ประสบการณ์และทักษะ - ให้มีการหมุนเวียนและสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในกลุ่มงาน - จัดให้มีกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและ มีการทำงานเป็นทีมเพื่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.4 การจัดการและตรวจสอบบำรุงรักษาเครื่องมือ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของเครื่องมือที่มีอยู่ทั้งหมด - จัดให้มีแผนการตรวจสอบสภาพการบำรุงรักษาเครื่องมือ - จัดให้มีแผนการอบรมและการปรับปรุงพัฒนาการใช้เครื่องมือให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
---	---

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

แยกเป็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้ ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการควบคุม
3.1 การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม	- มีการเปิดเผยผลการจัดสรรงบประมาณ
3.2 การเรียกเก็บค่าบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบการแจ้งหนี้ให้ลูกค้าทราบโดยเร็ว - ระบบการแจ้งหนี้มีเอกสารอ้างอิงและตรวจสอบได้ - มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ

4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk)

แยกเป็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้ ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการควบคุม
4.1 การไม่ปฏิบัติตามกฎ Hazard	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำคู่มือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความปลอดภัยและจัดฝึกอบรมเรื่อง Safety Management การป้องกันอัคคีภัย สารเคมีที่เป็นพิษ สารไวไฟ สารที่มีไอระเหยและแก๊สที่เป็นอันตราย รวมทั้งจัดทำแผนอพยพในตึกสูง
4.2 ขาดแผนในงานที่มีความเสี่ยงต่อชีวิตและร่างกาย	- จัดให้มีแผนการตรวจร่างกายประจำปี